

IM CONTEXT

Context Consulting | www.context-c.de

**Gelungenes Change-
projekt in Rumänien**

Seite 4

**Arbeitsicherheit
in der Automobilindustrie**

ab Seite 8

**Selbstbestimmte
Teams im Pflegedienst**

ab Seite 10

**Chemieindustrie
Praxisbericht**

ab Seite 12

Design Thinking

ab Seite 18

**VERÄNDERUNG
WIRD NICHT KOMMEN, WENN WIR AUF EINE ANDERE PERSON
ODER AUF EINE ANDERE ZEIT WARTEN.
WIR SIND DIE, AUF DIE WIR GEWARTET HABEN.
WIR SIND DIE VERÄNDERUNG, NACH DER WIR SUCHEN.**

BARACK OBAMA

VORWORT

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

Der Beginn eines neuen Jahrzehnts ist ein guter Aufhänger, um den Faden für ein drittes Kundenmagazin wieder aufzunehmen. Wir geben Ihnen einen Überblick über **Beratungs- und Trainingsprojekte** der letzten Zeit. Starten möchten wir im Ausland, dieses Mal in **Rumänien**. Ein Ort, an dem uns Land und Leute tief beeindruckt haben. Wir begleiteten ein **außergewöhnliches Changeprojekt**.

Das Thema **Arbeitsicherheit** ist ein wichtiges Dauerbrennerthema, das wir gemeinsam mit Ihnen, unseren Kunden, immer wieder neu erfinden, um wirksam zu sein.

Ganz anders als andere Projekte war die Beratung eines **Pflegedienstes** hin zu mehr **Selbstbestimmung und Selbstorganisation** der Pflegenden und zu mehr Freude am Job, mehr Menschlichkeit für die zu Pflegenden und deren Angehörige.

Seit vielen Jahren begleiten wir produzierende Unternehmen in all ihren Bereichen. Hier beschreiben wir sehr detailliert, wie wir die **Inbetriebnahme von neuen Anlagen** gemeinsam mit Facharbeitern, Schichtführern und Führungskräften durch geeignete Qualifizierung besser gestalten.

Anhand von **Praxisbeispielen** an einer Schweizer Hochschule und einem familiengeführten Handelsunternehmen erläutern wir, wie **Design Thinking** helfen kann, gemeinsam mit allen Stakeholdern, eine innovative Strategie zu entwickeln.

Zum Abschluss geben wir Ihnen Tipps für einen besseren Überblick über die babylonische Stimmenverwirrung der **agilen Begrifflichkeiten**.

Wir sagen danke für Ihr Vertrauen, für Ihr Feedback und den konstruktiven Austausch. Schreiben Sie uns an mail@context-c.de oder rufen Sie uns an: Tel. 0 62 38-75 94 330. Wir freuen uns auf Ihren Anruf und vereinbaren gerne Termine mit Ihnen.

Wir stehen nach wie vor seit vielen Jahren für eine ehrliche, nachhaltige Beratungs- und Trainingsarbeit und arbeiten mit Ihnen, unserem Kunden, gemeinsam an Lösungen.

Ihr Context Consulting Team

Gabi Rehberger-Lorenz, Susanne Schwalb,
Werner Herr und Kolleginnen und Kollegen

G. Rehberger-Lorenz

Ihre Gabi Rehberger-Lorenz / Context Consulting

Liebe Leser/Innen:

Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wurde in den Texten auf "/Innen", d.h. auf die doppelte Schreibweise (männlich/weiblich) verzichtet. Danke für Ihr Verständnis.

INHALT

Rumänien – ein gelungenes Changeprojekt in der Automobilindustrie	S. 04 – 07
Arbeitsicherheit	S. 08 – 09
Mehr Selbstbestimmung und Selbstorganisation in Pflegeteams Neuanlagen schneller und sicherer in Betrieb nehmen durch vorausschauende Qualifizierung	S. 10 – 11 S. 12 – 17
Design Thinking – Praxisbeispiele aus der agilen Welt	S. 18 – 19
Glossar: Beratersprech aus der agilen Welt	S. 20 – 23



RUMÄNIEN

EIN GELUNGENES CHANGEPROJEKT IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Ein Kunde engagierte uns für den Aufbau eines Hochleistung-Teams mit High-end Produkten für das Werk in Rumänien. Die Aufgabe bestand darin, ein Team zusammen zu schweißen und eine Führungskultur zu schaffen, die zu einer agilen Welt passt.

DIE BEDINGUNGEN VOR ORT WAREN HERAUSFORDERND

- » Es gibt kein duales Ausbildungssystem wie in Deutschland
- » Es stehen keine Meister, Fach- und Führungskräfte zur Verfügung
- » Die Kulturunterschiede zwischen Rumänien und Deutschland sind gravierend

SCHNELL ERKANNTA AUFGABENSTELLUNG

- Qualifizierung der Mitarbeiter zu Führungskräften (unser Kunde nennt diese Top-Performer) mit den Schwerpunkten:
- » Agiles Führen
 - » Rollenverständnis schärfen

- » Verantwortungsgemeinschaft statt Hierarchie und Macht
- » Einbindung von 3 Führungsebenen (Direktor, TeamleiterIn und MeisterIn)
- » Eigenständige Entscheidungsfindung
- » Feedbackkultur etablieren
- » Lern- und Entwicklungspartnerschaften stärken
- » Sinnhaftigkeit des eigenen und gemeinschaftlichen Handelns herausstellen

Die Lösung scheint einfach und ist trotzdem sehr schwierig: Die Führungskraft nimmt sich selbst zurück, holt sich den passenden externen Partner an Bord und löst in den notwendigen Workshops Hierarchien auf. Man benötigt den richtigen Dolmetscher (Einfühlungsvermögen und Professionalität) – dann klappt es auch, Sprachbarrieren zu überwinden. Im Rückblick hat unser Übersetzer auch einen Teil zum Gelingen beigetragen. Nach der Auftragsklärung wussten wir, dass dieser Change funktionieren kann. Eine Füh-

☹ Keine Meister, Fach- und Führungskräfte zur Verfügung.

☺ Agiles Führen; Rollenverständnis schärfen; Verantwortungsgemeinschaft entwickeln.

rungskraft, die mehrfach bewiesen hat, dass sie ehrlich, authentisch, zuverlässig und echt ist, sollte den Veränderungsprozess mit unserer Hilfe durchführen. Diese **Werte**, die zwar oft und gern genannt, jedoch selten vorbildlich gelebt werden, sind zugleich die Grundvoraussetzung für gelingende Veränderungsprozesse. So starteten wir den Prozess mit einer intensiven Vorabinformation durch ein persönliches Gespräch sowie einen Brief an alle Beteiligten.

Im 2-tägigen **Kick-Off** in herrlicher Natur **außerhalb vom Werk**, wurde erlebbar gemacht, was modernes, selbstgesteuertes Führen bedeutet. Es galt agil zu sein, auf Augenhöhe agieren und als Führungskraft zurücktreten, um Platz für den Mitarbeiter zu machen. Vielfältige Lernexperimente in der Klein- und Großgruppe, Partner-Aktivitäten, Einzel- und Teamreflexionen bereiteten nachhaltige Lernerfahrungen, die tief unter die Haut gingen und den direkten Transfer in den Arbeitsalltag zuließen.

PROZESSABLAUF

AUFTRAGSKLÄRUNG

- » Gemeinsame Vereinbarung der Ziele und Vorgehensweise
- » Vorab-Info-Gespräch mit allen Beteiligten
- » Info-Brief an alle Beteiligten



1. Kick-Off

- 2 Tage Auftakt-Workshop mit allen Beteiligten
- Gemeinsamer Kaminabend für informellen Austausch und Begegnung
- Individueller Umsetzungsplan für jeden mit allen Beteiligten



2. Training on the Job

- Nach 2 Monaten: Jeder Teilnehmer wird einen halben Tag begleitet
- Gegenseitiges Feedback
- Fragen klären
- Vereinbarung der nächsten Lernziele



3. Follow Up

- Nach 2 weiteren Monaten: 2-Tage-Intensiv-Workshop mit allen Beteiligten
- Gemeinsam Lernen und Experimentieren
- Vereinbarung der nächsten Lernziele



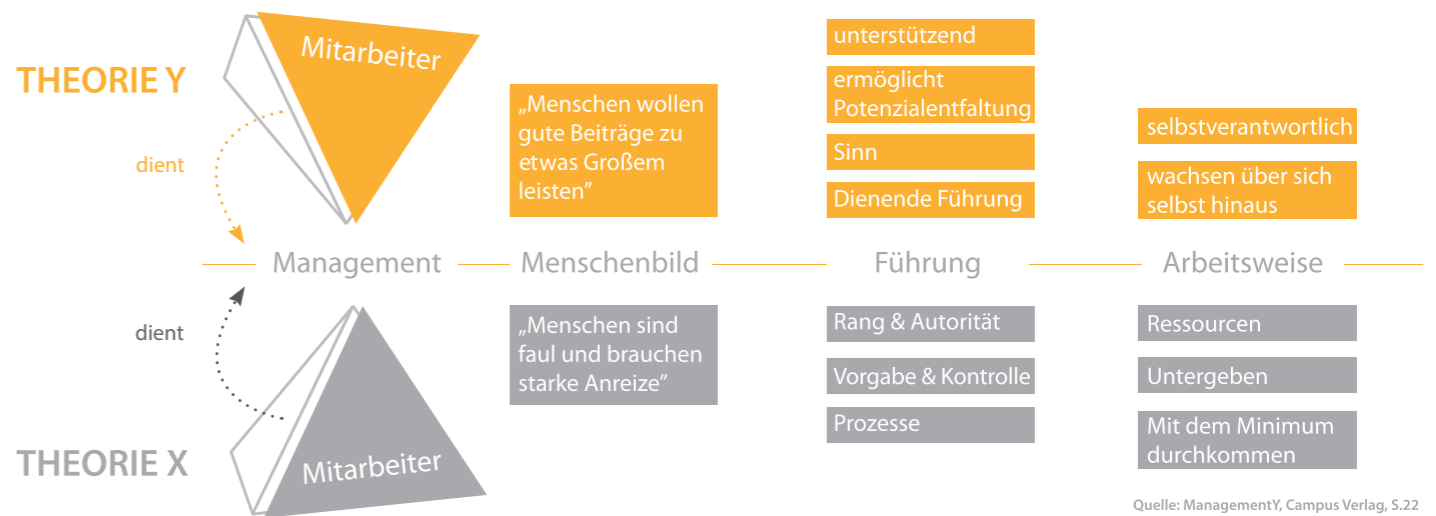
4. Shadow Coaching

- Nach weiteren 3 Monaten: Jeder Teilnehmer wird einen halben Tag begleitet
- Gegenseitiges Feedback
- Fragen klären
- Vereinbarung der nächsten Lernziele



5. Review

- Nach 2 weiteren Monaten: 2-Tage-Intensiv-Workshop mit allen Beteiligten
- Gemeinsam Lernen und Experimentieren, Reflektieren
- Vereinbarung der nächsten Lernziele
- Entwicklungsbrief an sich selbst und den Lernpaten schreiben



Mc Gregors Theorie X/Y	Mechanische Konzeption (Theorie X)	Humanistische Konzeption (Theorie Y)
Unternehmenskultur	Menschen <ul style="list-style-type: none"> • scheuen Arbeit • vermeiden Verantwortung • erwarten Lenkung und Kontrolle 	Menschen <ul style="list-style-type: none"> • definieren sich über Arbeit • streben die Übernahme von Verantwortung an • möchten ihre Phantasie, Erfindungsgabe u. Kreativität realisieren • streben nach Selbstbestätigung • engagieren sich ohne Zwang
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • müssen zu Fortbildungsmaßnahmen entsandt werden (Prinzip der Unfreiwilligkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • haben ein Interesse an der Weiterentwicklung ihrer Qualifikation (Prinzip der Freiwilligkeit)
Weiterbildungskultur	<ul style="list-style-type: none"> • vornehmlich f. Führungskräfte gedacht • wird als Belohnung verteilt • ist nur verwendungsorientiert (Anpassungsfortbildung) • schränkt Mobilität ein. (z.B. betriebsgebundene Zertifizierung), Kostenrückerstattung bei Kündigung, ... • Vorherrschen des Seminarkonzepts (Frontalunterricht) 	<ul style="list-style-type: none"> • steht allen Mitarbeitern offen • wird mit den Mitarbeitern vereinbart • dient der Vermittlung fachlicher und außerfachlicher Qualifikationen • fördert die Mobilität (z.B. anerkannte Zertifizierung) • selbstständigkeitsfördernde Didaktik und Methodik



RUMÄNIEN – EIN GELUNGENES CHANGEPROJEKT IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Allein der **Kaminabend** war ein wichtiger Aspekt des Kulturwandels. Durch die persönliche Nähe und die außergewöhnliche Offenheit der Beteiligten zu allen relevanten Themen ist am Kamin Veränderungsbereitschaft entstanden. Am Ende dieser ersten Einheit hatte jeder seinen **individuellen Lern- und Umsetzungsplan**.

Nach den Workshops kam die Zeit, **Praxiserfahrungen zu sammeln**, sich auszuprobieren, zu scheitern und neu zu beginnen. Der Samen einer freundlichen Fehlerkultur wurde gesät. Nach ca. zwei Monaten wurde jeder Teilnehmer einzeln im **Training on the Job** einen halben Tag begleitet. Anschließend wurde reflektiert und gegenseitig Feedback gegeben. Spaß am Lernen wurde

schnell durch die erzielten Erfolge untermauert. Offene Fragen wurden geklärt und nächste Lernschritte vereinbart.

Nach weiteren drei Monaten ging es mit zwei Tagen **Follow-Up** weiter. Eine Reflexion darüber, was abgelegt bzw. **verlernt** wurde, um Platz für neue Verhaltensweisen zu schaffen. „**Out of the Box**“ Erfahrung sowie große Kultur- und Perspektivwechsel wurden durchlebt. Wichtig war es, die positive Fehlerkultur weiter zu stärken sowie die eigene Rollenerneuerung auf allen Führungsebenen deutlich zu spüren. Der Kunde nennt es: „**Das große, ganze Bild sehen**. Das WIR fühlen im Tun und den gemeinsamen Erfolg würdigen.“

Drei weitere Monate danach wurde die Umsetzungsnachhaltigkeit bereits im **Shadow Coaching** sehr deutlich wahrgenommen. Neue Entwicklungsimpulse kamen aus dem System und jeder Einzelne ging in seinem eigenen Tempo die nächsten Schritte, um zum Gesamterfolg beizutragen.

Nach ca. einem Jahr kam das **Review**. Die Entwicklung der einzelnen Lernkurven wurde sichtbar. Der Erfolg war in der Motivation und in den KPIs (Key Performance Indicator) überdeutlich zu erkennen. Gegenseitige Würdigung, stärkende Rückmeldungen, vertiefen der Inhalte, formulieren des eigenen Lern-Entwicklungs- und Nachhaltigkeitsbriefs an sich selbst und an den Lernpaten tragen die entstandene neue Kultur in die Zukunft. Dies wurde entsprechend gefeiert.

DAS MACHTE DIESEN PROZESS AUSSERGEWÖHNLICH

Wir verzichteten auf PowerPoint-Schlachten, Flipchart-Exzesse und Moderationskarten-Marathon. Stattdessen aktiv miteinander Erfahrung sammeln und Neues ausprobieren und erleben. Es wurde experimentiert, diskutiert, Zwiegespräche geführt, Klein- und Großgruppenformate aller Art genutzt. Kreative Entscheidungsfindungen erfahren sowie auf unterschiedlichste Varianten der Reflektion geachtet. **Vor allem wurde viel gelacht, denn wer Freude beim Lernen hat, der verinnerlicht wirklich neue Verhaltensweisen.**

Es wurde neu aufeinander zugegangen, einander geholfen, sich gegenseitig respektvoll

unterstützt, wertschätzend reflektiert, sich authentisch gezeigt, mal verletzlich oder auch tragend gefühlvoll. Es war ein **freudiges Feuerwerk** guter Energie.

Das ist die **Saat für agile Fabriken**: priorisieren, Zusammenhänge aufdecken, Gelassenheit und Ruhe übertragen sich auf die Mannschaft. Es entsteht Platz, Zeit und Raum für zielgerichtete Arbeit, um auch **Fehler-toleranz** beweisen zu können und nicht nur darüber zu sprechen.

Generelle Folge ist: Jeder kennt sein Ziel, seine Aufgabe, seinen Beitrag und seinen Erfolg. Das macht allen Freude und wird heute gerne auch als Beginn der kollektiven **Transformationskompetenz** bezeichnet.



Verzicht auf PowerPoint-Schlachten, Flipchart-Exzesse und Moderationskarten-Marathon.



Stattdessen aktiv miteinander Erfahrung sammeln, Neues ausprobieren, diskutieren, Zwiegespräche führen, Klein- und Großgruppenformate aller Art nutzen.

Hermannstadt (Sibiu/Transilvanien)



FEEDBACK EINES TEILNEHMERS, NACH DEM ERHALT DES LERNBRIEFS

„Heute haben wir die Briefe besprochen, die wir im Juli in Rumänien geschrieben haben. Ich muss gestehen, ich war tief überrascht, wie ich gestern meinen Brief gelesen habe. Du hast bestimmt gewusst, dass Menschen viel ehrlicher ihre Gefühle, Wünsche oder Ängste formulieren, wenn sie unter Zeitdruck stehen und wissen, dass die Zeilen nur für ihre Augen bestimmt sind.“

Mein Brief fing so an: „Weshalb empfinde ich, dass dieses Training anders war als alle anderen vorher? Vielleicht, weil ich jetzt weiß, dass ich endlich einiges verbessern muss.“ Zwei ganze Seiten habe ich geschrieben, inklusive einem 10 Punkte Programm. Aber nicht das ist wichtig, sondern, dass ich zum ersten Mal tatsächlich ernst daran gearbeitet habe, mich zu verbessern. Hätte man mich vorgestern gefragt, was ich geschrieben habe, hätte ich es wirklich nicht gewusst. Trotzdem habe ich 6 von den 10 Punkten tatsächlich umgesetzt. Erstaunlich!!!!“

„Was ich Dir schreiben wollte ist, dass ich heute in die Runde gesehen habe und ein Team gesehen habe. Da saßen Menschen, die stolz sind, ein Teil dieser Mannschaft zu sein, die jetzt imstande sind ihre Gedanken, ihre Wünsche, ihre Ideen frei auszusprechen. Die verstanden haben, wie weit sie gekommen sind. Und die auch schätzen, was sie nun haben.“



ARBEITS- SICHERHEIT

BRANCHENÜBERGREIFENDE ERFAHRUNG



SENSIBILISIERUNG FÜR SICHERHEITS- BEAUFTRAGTE UND MITARBEITER

Kennen Sie den Unterschied, wenn ein Einzelner eine gute Idee am Stammtisch hat und wenn viele Stammtischbrüder ihre Ideen zusammentragen, diese gemeinsam weiterdenken und daraus **großartige Ideen und Lösungen** werden? Diese Situation lassen wir in Erfahrung übergehen.

Was viele Kunden ganz besonders langweilt, weil es immer dasselbe zu sein scheint:

In diversen Meetings, Regelkommunikation und Ausschüssen wird das Thema Arbeitssicherheit besprochen.

Meist eintönig in Zahlen, Daten, Fakten dargestellt, immer mit dem Wunsch von ganz oben: da müssen wir noch besser bzw. noch sicherer werden.

Leider gehen von Jahr zu Jahr die Ideen aus, wie das Thema attraktiv gestaltet werden kann. Die meisten Produktionsmitarbeiter jeder Ebene haben einen technischen oder naturwissenschaftlichen beruflichen Hintergrund. Sie sind weder Entertainer noch Arbeitspsychologen und wollen/sollen auch keine sein. Wir sind darauf spezialisiert und ausgebildet, **Menschen in Organisationen** bewegen zu können. Als solche Experten unterstützen wir Sie in Ihren Arbeitssicherheitsprozessen.



Das Thema Arbeitssicherheit wird als langweilig und lästig empfunden.



Interaktive, frische Ideen helfen, das Thema Sicherheit neu zu erfahren.

Wir sensibilisieren durch unsere **interaktiven Methoden** für die eigenen Wahrnehmungen und Fähigkeiten. Dadurch kann Sicherheit hautnah erfahren werden und nachhaltige Wirkung zeigen. Wir nutzen z.B. Augmented Reality Brillen und viele andere wirkungsvolle Methoden.

Die Ergebnisse sind **konkretes Feedback** zu den bisherigen Maßnahmen und Ideen wie eine noch **sicherere Zusammenarbeit** möglich ist. Wir befähigen Sie dazu, diese konkreten Anregungen umzusetzen und messbare Erfolge zu erzielen.



HIER EIN GEDANKENANSTOSS FÜR IHRE NÄCHSTE
ARBEITSSICHERHEITS-DISKUSSION

HAND AUFS HERZ! NOCH NIE AUFS HANDY GESCHAUT BEIM AUTO- FAHREN?

Unter welchen Umständen glauben Sie ist es ungefährlich beim Fahren aufs Handy zu schauen?



Wir arbeiten agil, abwechslungsreich, intensiv und mit ganz viel Spaß an ernstern Themen. Diese gehen unter die Haut und starten so echte Veränderung.

BEISPIEL Ein kognitiver und motorischer Parcours bringt Erkenntnisse ohne Worte. Wir starten mit Ihnen zum Thema Arbeitssicherheit dort, wo Sie mit Ihren Mitarbeitern stehen. Individuell und feinfühlig begleiten wir diesen Change Prozess.

Sprechen Sie uns an!

Wir haben schon viele große und kleine Ideen mit unseren Kunden realisiert und neuen Schwung in das Thema Arbeitssicherheit gebracht. **Profitieren Sie von unserem Füllhorn an Kreativität!**



PFLEGEDIENST:

MEHR SELBSTBESTIMMUNG UND SELBSTORGANISATION



Erschöpfte Pflegekräfte und wenig Zeit für die unglücklichen Patienten.



Selbstbestimmtes Handeln in kleinen Teams.

BERATUNG EINES PFLEGEDIENSTES IN NORDDEUTSCHLAND



schwerden wurden der Geschäftsführerin zu Gehör gebracht. Wir vereinbarten Interviews mit einer repräsentativen Anzahl von Pflegekräften zu führen, um herauszufinden, welche Themen bei dem Unternehmen im Argen liegen. Dass Pflegekräfte in Deutschland **fremdbestimmt** agieren und nicht selbst bestimmen können, wieviel Zeit und Pflege ein Patient braucht, ist keine neue Erkenntnis. Es gibt in jedem Pflegedienst, gesetzlich so vorgesehen, eine Pflegedienstleitung, die einen Dienstplan erstellt, der von den Pflegekräften erfüllt werden muss. In den Interviews stellten wir fest: die **Pflegekräfte lieben die Pflege**, aber sie zweifeln an den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit.

Die Patienten, oft ältere und verwirrte Personen, mögen es nicht, wenn jeden

Die Geschäftsführerin eines Pflegedienstes nahm in ihrem Team von mehreren Dutzend Pflegekräften Erschöpfung und Klagen über das Betriebsklima wahr. Der genaue Grund und die tatsächliche Ursache bleiben bei unserem Interview unklar. Eine Mischung aus Unzufriedenheit mit dem **Dienstplan**, ungerechte Behandlung, das Gefühl, nicht gehört zu werden und **vermehrte Patientenbe-**

Tag ein unbekannter Mensch an ihrem Bett steht, der es immer eilig hat. Pflegekräfte dagegen sind unzufrieden damit, dass sie keine Zeit für Ihre Patienten haben. Ihre Arbeit, einst Berufung, wird als unzureichend für die Pflegenden gesehen. Das System verhindert, dass die Pflegekräfte so handeln können, wie es ihr Gewissen ihnen eigentlich vorgibt.

Ganz anders in Holland, wo ein völlig anderes **System** (buurtzorg) derzeit die **Pflege revolutioniert**. Dieser Pflegedienst wurde in Holland zum besten Arbeitgeber gekürt, und das hat seinen Grund.

Die PflegedienstmitarbeiterInnen arbeiten in kleinen **selbstbestimmten Teams** und bestimmen ihre Arbeit selbst. Bei einigen

Modellprojekten in Deutschland haben sich die Krankenkassen darauf eingelassen, nicht mehr nach Einzelleistung (z.B. Waschen 30 min.), sondern nach Zeit zu bezahlen. Bisher trainieren Pflegekräfte den Patienten die letzte Selbstständigkeit ab, weil es schnell gehen muss. **In Holland arbeiten bei buurtzorg also Pflegekräfte, die nicht nur Körperpflege leisten, sondern auch Angehörige und Pflegenden beraten, anlernen und sich um ein soziales Netzwerk kümmern, ganz im Sinne des Patienten. In den Interviews erfuhren wir: genau das ist der Traum der MitarbeiterInnen des Pflegedienstes.** Die Geschäftsführung entschied dann: der Dienstplan und der Urlaubsplan soll in sechs bis acht Bezirken erstellt werden. In einem nächsten Schritt darf auch die Neueinstellung der Kollegen und Kolleginnen

durch die Teams erfolgen. Selbstverständlich stellt **ein solch selbstbestimmtes Modell** die Hierarchie des Pflegedienstes in Frage: Wozu braucht man dann z.B. noch eine Pflegedienstleitung, wenn das Team selbst deren Hauptaufgaben, wie Führung, Dienstplanerstellung, Urlaubsplan usw. übernimmt? Auch finanziell ist das selbstbestimmte Modell in der Pflege interessant. Vor einigen Jahren fand man bei einer Studie von Ernst&Young heraus, dass durch buurtzorg **30% der Einweisungen in die Notaufnahme** vermieden wurden, weil die Pflegekräfte die Patienten so gut kennen, dass deren Probleme früh erkannt werden. Doch damit noch nicht genug: buurtzorg bringt dem holländischen Sozialversicherungssystem nachweislich Einsparungen in Höhe von mehreren hundert Millionen Euro jährlich.

Auch bei unserem zu beratenden Pflegedienst stellten wir fest, dass all diese oben genannten Probleme auftreten. Es war an der Zeit, behutsam an der Selbstbestimmung zu arbeiten. Es wurden feste Bezirke mit dazugehörigen Teams gebildet, der Urlaubsplan im Team erstellt, der Dienstplan teilweise im Team festgelegt und man versucht Stück für Stück mehr Autonomie bei den Beteiligten zu erreichen. Doch es gefällt nicht jedem Mitarbeiter, dass nun die Verantwortung bei jedem Team und damit bei jeder Pflegekraft liegt. Die ersten Schritte sind gemacht. Das Prinzip „Selbstbestimmte Teams“ wird ein langer Weg für diesen Pflegedienst werden, aber **es lohnt sich für alle:** für die Mitarbeiter, die Patienten und die Führungskräfte.



NEUANLAGEN

SCHNELLER IN BETRIEB NEHMEN DURCH VORAUSSCHAUENDE QUALIFIZIERUNG DER MITARBEITER

FÜR SCHNELLESEER

Einordnung: Neue Anlagen in der Chemie- und Pharmabranche sind zunehmend komplizierter, oft sogar komplex und können wegen gestiegenen Herausforderungen an den daran arbeitenden Menschen oft nur verzögert in Betrieb genommen werden. Diese teuren und von allen Hierarchieebenen unerwünschten Verzögerungen sind allerdings nach unserer Erfahrung beeinflussbar.

Das Team von Context Consulting hat in den vergangenen Jahren gezeigt, dass es möglich ist, mit geeigneten Methoden Facharbeiterteams, Schichtführung und Management anzuleiten, bestehende Anlagen besser zu fahren. Nun war es an der Zeit, auch Anlagen, die auf dem Papier geplant sind, aber physisch noch nicht vorhanden sind, so zu beschreiben, dass die Mitarbeitenden in der Lage sind, Anlagen zu verstehen, im Planungsstadium zu verbessern und deren Komplexität noch vor dem Start der Anlage zu durchdringen. Dazu werden z.B. Betriebsanweisungen, Gefährdungsbeurteilungen und Tätigkeitsbeschreibungen in diesen Teams erstellt, die die künftige Bedienung und Wartung der Anlage überhaupt erst möglich machen.

QUALIFIKATION VON FACHARBEITERN IM BETRIEB IST ENTSCHEIDEND

Der erfolgreiche Betrieb einer Anlage, einer ganzen Fabrik, ob im Neu- oder im Altzustand, vor oder nach einer Revision, hängt neben den technologischen Voraussetzungen in besonderem Maße von der **Qualifikation der Mitarbeitenden** ab. Neben den ausgeprägten fachlichen und methodischen Kompetenzen gewinnt im Zuge einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt die persönliche und kommunikative

Kompetenz an Bedeutung. Veränderungsprozesse laufen in immer kürzeren Zyklen ab. Was heute Bestand hat, ist morgen Vergangenheit. Begriffe wie Agilität, Digitalisierung, Industrie 4.0, Fluide Strukturen, „Alles ist im Fluss“ oder **VUCA** bestimmen immer mehr den Alltag und werden zur Herausforderung für den einzelnen Mitarbeiter und für die gesamte Organisation. Eingebettet in diese herausfordernden Ereignisse werden **betriebliche Qualifizierungsprojekte** zu einer **Chance für kreative und umfassende Lernprozesse**.



Verzögerungen bei der Inbetriebnahme von Neuanlagen in der Chemie- und Pharmaindustrie erzeugen Frust.



Qualifizierung der Mitarbeiter noch vor Inbetriebnahme reduziert Reibungsverluste.

VOLATILITY

VOLATILITÄT. FLÜCHTIGKEIT. WIR LEBEN IN EINER WELT, DIE SICH STÄNDIG VERÄNDERT, INSTABILER WIRD UND IN DER EINFACHE ODER GRAVIERENDE VERÄNDERUNGEN IMMER UNVORHERSEHBARER WERDEN.

UNCERTAINTY

UNGEWISSHEIT. UNSICHERHEIT. IN UNSERER MODERNEN WELT SIND EREIGNISSE IMMER SCHWIERIGER ZU PROGNOSTIZIEREN ODER ZU BERECHNEN.

COMPLEXITY

KOMPLEXITÄT. UNSERE WELT IST KOMPLEXER DENN JE. WAS IST DIE URSACHE? WAS DIE WIRKUNG?

AMBIGUITY

MEHRDEUTIGKEIT. „ONE FITS ALL“ WAR GESTERN – SELTEN IST ETWAS GANZ EINDEUTIG ODER GANZ EXAKT BESTIMMBAR.

Im vorliegenden Fall beschreiben wir eine betriebliche Qualifizierung als ein ganzheitliches Konzept aus dem Bereich des Wissensmanagements. Hier wird eine einheitliche Produktionsvorgehensweise für einen Betrieb definiert. Dies wird erreicht, indem die Verantwortung für eine gelungene

Zusammenarbeit an Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen übertragen wird, um den Betrieb kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das Qualifizierungsprojekt in einer sehr großen Neu-Anlage der chemischen Industrie begann im Oktober und wurde nach 2 Jahren abgeschlossen.

Es lässt sich in vier große Phasen einteilen:

- » Erstellung der Betriebsdokumentation
- » Erstellung der Qualifizierungsunterlagen
- » Qualifizierung der Mitarbeitenden Phase 1
- » Qualifizierung der Mitarbeitenden Phase 2



Oktober	Juli	September	Feb. – Sept.
Erstellung der Betriebsdokumentation	Erstellung der Qualifizierungsunterlagen	Qualifizierung der Mitarbeitenden Phase 1	Qualifizierung der Mitarbeitenden Phase 2
Projektstart: Auftaktworkshop	„Train The Trainer“ Ausbildung	Themenblöcke werden den Mitarbeitenden vermittelt	Allen Mitarbeitenden werden die Themenblöcke vermittelt
Zielbild der Neuanlage	Schreiben von Lernaufgaben	Rundgänge durch die neue Anlage	Probefahrten
Festlegen der Dokumentenstruktur	Selbstständige Umsetzung der Lernaufgaben	Vorträge von Externen	Rohrleitungen beschriften, Schilder anbringen
Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitsanweisungen, Betriebsanweisungen	Curriculum für die Qualifizierung	Externe Schulungen, z. B. Prozessleittechnik	Mitarbeitende gehen zurück auf die Schicht
Wege der Zusammenarbeit	Didaktisch-pädagogische Begleitung der Mitarbeitenden	Teambildung und Teamcoaching	
Praktika und Hospitationen		Bildung der neuen Schichten	
Herausforderungen Angst vor IT, Kollegen von anderen Schichten, acht Stunden sitzende Tätigkeiten, runter von der Schicht...	Herausforderungen Lehrender sein, Experten können manchmal auch nichts wissen, Fehler zulassen, Feedback einholen, Backlog, Sprints	Herausforderungen Den neuen Mitarbeitenden die Angst nehmen, Konfliktlösungen, sich an Absprachen halten und umsetzen	

NEUANLAGEN SCHNELLER IN BETRIEB NEHMEN DURCH VORAUSSCHAUENDE QUALIFIZIERUNG DER MITARBEITER

Zu Beginn des Qualifizierungsprojektes wurde ein Auftakt-Workshop mit allen beteiligten Mitarbeitenden der vier Schichten, den verantwortlichen Führungskräften, den Planungsmitarbeitern, sowie den entscheidenden Mitarbeitenden aus der mechanischen, elektrischen Instandhaltung und der Mess- und Regel/Prozessleittechnik durchgeführt.

WESENTLICHE INHALTE WAREN:

- » das gegenseitige vertiefte **Kennenlernen** aller Beteiligten (was sich während des Prozesses immer wieder als einer der wichtigsten Punkte herausstellte)
- » die **gemeinsame Vorgehensweise** über alle Ebenen der Zielsetzung und Zielerreichung
- » sowie die **Meilensteine** der jeweiligen Projektphasen

KONKRETISIERT WURDEN FOLGENDE FRAGEN UND THEMENFELDER

- » Wie hoch wird der Automatisierungsgrad in der Anlage sein und wird das Fahren der Anlage tatsächlich mit der Hälfte der Mitarbeiter möglich sein?
- » Wie werden die Arbeitsweisen sein? Wie häufig wird man die Anlage vor Ort betreiben? Welchen Stellenwert werden Betriebsrundgänge (noch) haben?
- » Kann man sich wirklich auf die Technik verlassen?
- » Wie sind die Menschen von den anderen Schichten? Ist mit diesen eine Zusammenarbeit überhaupt möglich?

Die Antworten auf die Fragen haben sich im Laufe des Projektes mehrfach klären können. Bereits im Auftaktworkshop wurden anfängliche Grenzen aufgebrochen und ein Zielbild für die Zusammenarbeit in der Neuanlage formuliert.



Mitarbeiter sind verunsichert, weil sie in den Changeprozess nicht eingebunden sind.



Qualifizierung der Mitarbeiter noch vor Inbetriebnahme bezieht die Mitarbeiter ein in die Veränderung.

ZU DIESEN ZIELEN GEHÖREN:

- » Wir sind **ein** Betrieb – Identifikation mit dem Betrieb herstellen
- » Hand in Hand arbeiten
- » Positive Fehler- und Lernkultur etablieren
- » Wertschätzende Kommunikation intensivieren
- » Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter und Führungskräfte fordern und fördern
- » Einheitliche Arbeitsweisen definieren und etablieren
- » Dokumentation in der Sprache der Mitarbeiter/einfache Ausdrucksweise
- » Sicherer Umgang mit der IT herstellen
- » Selbstständigkeitsfördernde Arbeitsweisen entwickeln

WIE IST EINE WORKSHOPWOCHE AUFGEBAUT?

In den Workshop-Wochen bilden vier Kollegen aus den jeweiligen Schichten ein Qualifizierungsteam. **Ziel** ist es, Betriebsanweisungen aus der Sicht und dem Erfahrungsschatz der betroffenen Kollegen zu schreiben. Ein **Moderator** unterstützt das Team dabei, das Wissen aus der Sicht der Schichten in der eigenen Produktionssprache zu formulieren. Die Dokumente werden von den Schichtkollegen für die Schichten geschrieben. Dazu gehört die **eigenverantwortliche Auseinandersetzung** mit den Inhalten in der Anlage und das persönliche Lernen. Hat das **Qualifizierungsteam** Fragen und Verbesserungsvorschläge, werden diese direkt an die entsprechenden Kollegen oder Vorgesetzten weitergegeben. Dadurch haben die Kollegen die Möglichkeit im Betrieb mitzuwirken und einen eigenen Beitrag für die Zusammenarbeit zu leisten. Das **permanente Feedback** und die Kommunikation untereinander

ist der Erfolgsfaktor innerhalb der Qualifizierungsteams. Je mehr unterschiedliche Sichtweisen zusammenkommen, desto vielfältiger können die Mitarbeitenden voneinander lernen und die Betriebsanweisungen an die Realität der Schichtmitarbeiter sowie deren Arbeitsbedürfnissen anpassen. Am Ende der Woche wird über die gesamte Woche reflektiert, die Ergebnisse begutachtet und die Schwerpunkte für die kommende Woche vereinbart. Neben den Qualifizierungsteammitgliedern nehmen hierbei die Führungskräfte und die planerisch aktiven Mitarbeiter teil. Dieses Prozess-Format war ein wichtiger Erfolgsgarant für den Gesamtprozess.

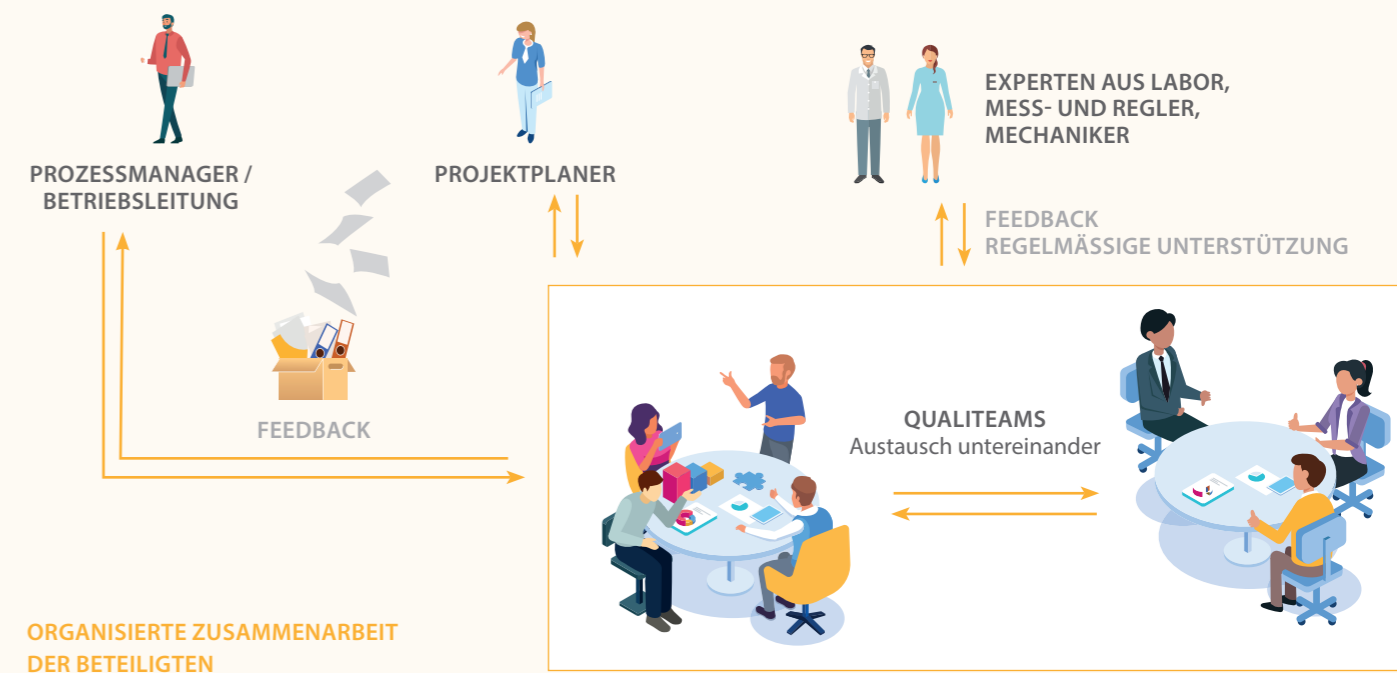
HERAUSFORDERUNGEN IN DEN QUALIFIZIERUNGSTEAMS

Für die Workshop-Teilnehmer bestand die Hürde darin, sich acht Stunden pro Tag theoretisch damit auseinanderzusetzen, was sie im praktischen Arbeitsleben in Zukunft anwenden wollen. Darüber hinaus waren

die Schichtmitarbeiter es nicht gewohnt, mit Kollegen aus einer anderen Schicht zusammenzuarbeiten. Schnell wurde erkannt, wer welches individuelle Potenzial für den gesamten Prozess mit bringt und welches Teampotenzial über die Zeit entwickelt werden konnte. Als eines der wichtigsten Themen kristallisierte sich die Besorgnis heraus, wie man die neue Anlage mit der geplanten (deutlich geringeren) Personalstärke sicher betreiben könne. Für die vorgesehene Unterstützung durch den deutlich höheren Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad fehlte den Teilnehmern noch der Bezug.

BESETZUNG UND DURCHMISCHUNG DER QUALIFIZIERUNGSTEAMS

Durch Erweiterungen der in den Qualifikations-Gruppen zu bearbeitenden Themen veränderte sich die Anzahl der am Prozess beteiligten Mitarbeiter. Zwei neue Gruppen wurden ergänzt.



NEUANLAGEN SCHNELLER IN BETRIEB NEHMEN DURCH VORAUSSCHAUENDE QUALIFIZIERUNG DER MITARBEITER

Aus zwei wurden vier. Um den neu hinzugekommenen Kollegen das Ankommen und die Integration zu erleichtern und sie mit den Gegebenheiten vertraut zu machen, fand im Rahmen der erweiterten Struktur ein erneuter Kick-Off statt. Auch hier mit dem Schwerpunkt des vertieften gegenseitigen Kennenlernens. Die weitergeführte Vermischung der Schichten und Schichtmitarbeiter bestätigte sich als weiterer Erfolgsparameter für den Gesamtprozess.

Zur Integration der neuen Mitarbeiter verdeutlichten die Führungskräfte die Ziele des Projektes und die angestrebten Veränderungen hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit. Wertschätzung und Klarheit für alle brachte der Blick auf den erarbeiteten Ist-Zustand. Die alten und neuen Mitglieder des Projektes hatten neben dem Kennenlernen Gelegenheit Fragen zu stellen und Antworten zu bekommen.

QUALIFIZIERUNG DURCHFÜHREN: BEDINGUNGEN SCHAFFEN

Durch den baulichen Fortschritt der Neuanlage wurde es möglich, für die gebildeten Qualifizierungsgruppen eigene Räumlichkeiten in der neuen Messwarte anzubieten. Die Räume haben eine ausreichende Größe und sind mit der erforderlichen Technik gut ausgestattet. **Jeder Teilnehmer verfügt über einen Laptop mit Zugängen zu den Visualisierungsboards bzw. Großbildschirmen. Über den gemeinsamen Zugriff (Laufwerke, Plattformen, Dokumentenmanagement) auf die zur Verfügung stehenden Daten, ist eine weitgehend papierfreie Bearbeitung der Qualifizierungsunterlagen möglich.**

Alle Qualifizierungsgruppen starteten die Qualifizierungsphase mit einem Überblick über die Verfahrensbeschreibungen auf Be-

obachter-Niveau. Dafür hatte jede der Gruppen zwei Wochen Zeit auf diesem Niveau die Kollegen für das ihnen zugeordnete Thema mitzunehmen und mit den grundlegenden Inhalten vertraut zu machen.

Nach dieser ersten, Überblick gebenden Qualifizierungsphase war das Ziel eines gemeinsamen Fundamentes geschaffen. Das gemeinsame Lernen wurde selbstverständlicher. Die eigenen Rollen der Teilnehmenden als Lehrer und Lerner wurden deutlicher. Bei der Planung der Qualifizierungsphasen wurden angemessene Zeitfenster für das gemeinsame Lernen, wie auch für die individuelle Vertiefung der Lerninhalte gegeben. Die Aufgabe der begleitenden Moderatoren war die methodische und didaktische Vielfalt in diesen Lernprozessen anzuregen und zu gewährleisten.

Es folgten vier bis sechs Wochen andauernde Vertiefungsphasen. Jeden Freitag gab es eine gemeinsame Runde mit den Qualifizierungsgruppen, den Führungskräften und weiteren Prozessbeteiligten, um die vergangene Woche zu reflektieren und den Ausblick auf die kommende Woche zu konzentrieren. Neben diesen geplanten Meetings waren die zufällig geschaffenen Kommunikationsmöglichkeiten von einer zielunterstützenden Bedeutung.

So schuf die einladend gestaltete Kaffeebar, mit einem großen Stehtisch, Platz für multilaterale Gesprächssituationen. Dazu trug auch die Kultur der Gruppen bei, die in einem außerordentlich gut organisierten, selbstverantwortlichen Prozess zum regelmäßigen Austausch beim gemeinsamen Frühstück oder Mittagessen eingeladen haben.

FAZIT

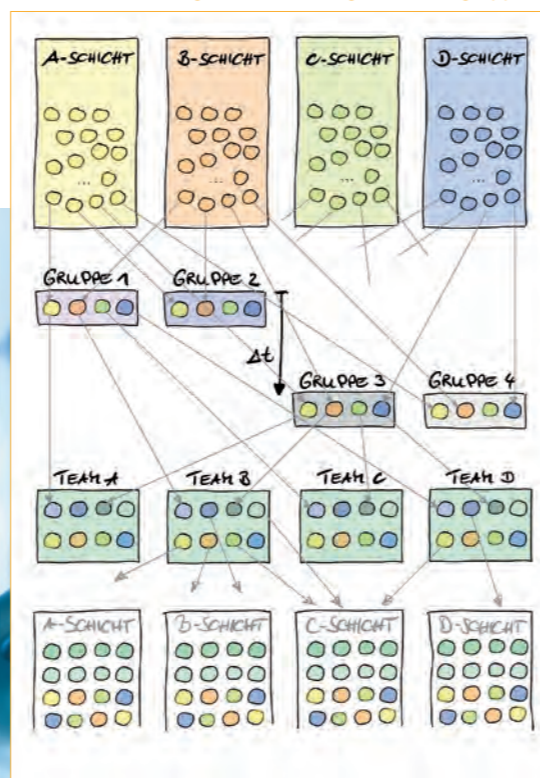
BEOBACHTUNGEN NACH DREI JAHREN POSITIVER WIRKSAMKEIT

- Lebenslanges Lernen ist Realität
- Menschen die beteiligt werden, beteiligen sich (mit der Zeit)
- Offenheit für Storytelling
- Change Management ist Persönlichkeitsentwicklung
- Ereignisse im Umfeld beeinflussen Lernprozesse
- Ausgewogene, faire Verteilung der Aufgabenpakete
- Alle Dokumente gemeinsam schreiben und vereinbaren
- Geändertem sozialem Rahmen ist Rechnung zu tragen („Runter von der Schicht“)
- Arbeit und Dynamik in der Gruppe: Balance zwischen lassen und zulassen
- Vertrauen + Verantwortungsübernahme + Sinn = Selbstwirksamkeit/Motivation/Freiheit
- Offenheit für andere Kulturen und mit Unterschiedlichkeit/Diversität als Chance umgehen

WOFÜR BRAUCHTEN DIE TEAMS PROFESSIONELLE MODERATION?

- Steuerung und Struktur durch professionelle Moderation der individuellen und Gruppenlernprozesse
- Lösungsorientierung steht im Vordergrund
- Katalysator für Veränderungskultur
- Vorbild für Feedbackprozesse
- Individuelles- und Teamcoaching
- Einbringen von Allgemeinwissen: Gesellschaft, Kommunikation, Lernen lernen...
- Konfliktsteuerung
- Situatives Eingehen auf Gruppenverhalten
- „Alles wird gut und wenn es noch nicht gut ist, ist es noch nicht fertig“

Neue Durchmischung und Erweiterung der Arbeitsgruppen



DESIGN THINKING

PRAXISBEISPIELE AUS DER AGILEN WELT

Ein kurzer Überblick nach WIKIPEDIA:

Design Thinking ist ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Anwendersicht (Nutzersicht) überzeugend sind. Im Gegensatz zu anderen Innovationsmethoden kann bzw. wird Design Thinking teilweise nicht als Methode oder Prozess, sondern als Ansatz beschrieben, der auf den drei gleichwertigen Grundprinzipien Team, Raum und Prozess besteht.

Design Thinking basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst und Innovationen geschaffen werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Fachrichtungen in einem kreativen Umfeld zusammenarbeiten. Es gilt, gemeinsam eine Fragestellung zu entwickeln, die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen zu berücksichtigen und dann Konzepte entwickeln, die mehrfach geprüft werden. Das Verfahren orientiert sich an der Arbeit von Designern, die als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen verstanden wird.

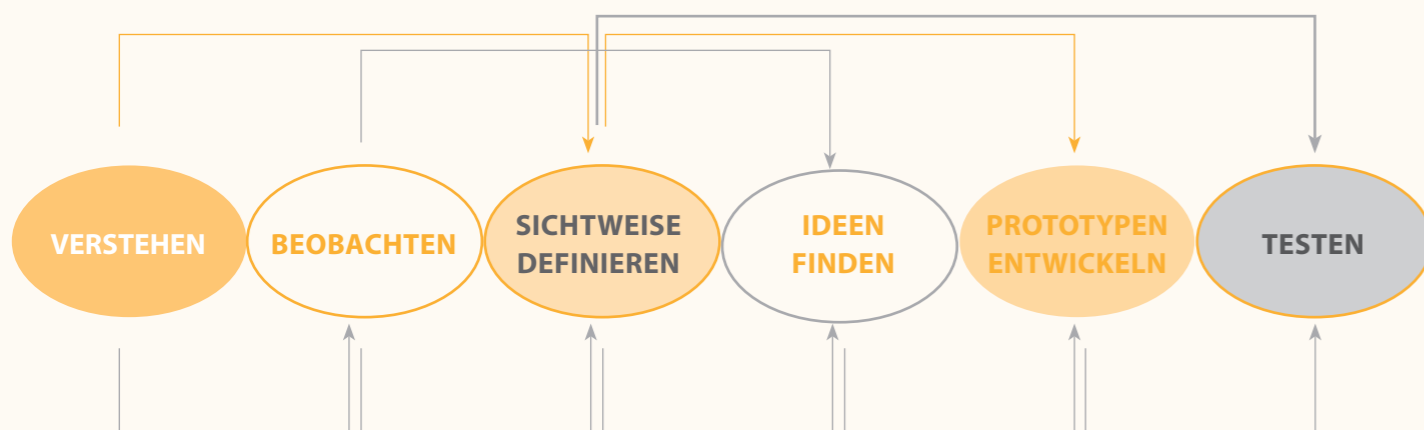
Entwickler und Vertreter der Methode sind Terry Winograd, Larry Leifer und Davis Kelly, der Gründer der Design- und Innovationsagentur IDEO, die das Konzept auch vermarkten. Gefördert werden Erforschung und Umsetzung dieses Konzepts durch Hasso Plattner. Prinzipien des Design Thinking werden seit 2005 am **Hasso Plattner Institut of Design**, an der Stanford University in Palo Alto, der sogenannten „d.school“, gelehrt.

WORKSHOP AN DER ZÜRICHER HOCHSCHULE (MBA-STUDIENGANG)

Thema an der **Hochschule Zürich** war es, den „**Controller 2030**“ mit Design Thinking zu entwickeln. Die Teilnehmer, meist Leiter Controlling, kaufmännische Leiter und CFO unterschiedlicher Konzerne und mittelständischer Unternehmen in der Schweiz, machten sich mit der Vorgehensweise von Design Thinking vertraut. In Deutschland bereits seit einigen Jahren als neue Methode in aller Munde, kannten die Herren aus der schönen Schweiz diese bereits lange vom Hörensagen. Alle Teilnehmer sind sich bewusst, dass sich ihr Berufsbild im Zuge der **Digitalisierung** in den kommenden Jahrzehnten stark ändern wird. Sie entwickelten gemeinsam eine Idee, wie der „**Controller 2030**“ erfolgreich sein könnte. Eindrücklich dabei war, wie stark die Sicht des Nutzers in die Überlegungen der Teilnehmer einfluss. Nach anfänglicher Skepsis gegenüber der doch ungewohnten, recht kreativen Vorgehensweise, waren die Führungskräfte aber einig, dass Design Thinking bei einer Reihe von betrieblichen Fragestellungen interessante Lösungen liefern kann.



Prototyping mit Design Thinking an der Hochschule Zürich



DIE AUTORIN

Susanne Schwalb | Moderatorin, Beraterin
info@susanne-schwalb.de | www.susanne-schwalb.de

PRAXISFALL UND BERATUNGSBEISPIEL

PapierFischer in Karlsruhe (PPB= Papeterie/Papier/Büro) ist ein renommiertes Familienunternehmen, seit 140 Jahren bestehend und nun in vierter Generation geführt.

Weitere Information unter:

www.papierfischer.de

PapierFischer ist in den vergangenen Jahren Sieger im Handel im Bereich PPB geworden und gilt als innovativer Händler im Kollegenkreis der Soennecken e.G. **PapierFischer** hat in den kommenden Jahren umfangreiche Neuerungen vor, weil der Onlinehandel die Branche verändert und der Strukturwandel und das geänderte Konsumverhalten der Kunden zu einem veränderten Modell des Facheinzelhandels führen wird. Daher entschlossen sich Herr Hatz und Frau Gabriele Calmbach-Hatz dazu, Design Thinking Workshops durchzuführen, um das **innovative Potenzial** der Mitarbeiter zu nutzen, die die Zielgruppen kennen und die Veränderungen deren Bedürfnisstruktur tagtäglich vor Ort

im Verkauf spüren. Die Zusammensetzung der Workshops waren **interdisziplinär**, d.h. alle Abteilungen oder Gruppen waren vertreten: die Mitarbeiterinnen aus den Fachgeschäften der Standorte Karlsruhe, Rastatt, Offenburg und Ettlingen, sowie die Gruppe der Onlineshopmitarbeiter und Mitarbeiter, die mit den gewerblichen Kunden (Bürobedarf und Büromöbel) zusammenarbeiten. Zuerst erläuterte Frau Schwalb, die bereits sehr lange mit **PapierFischer** zusammenarbeitet, die Definition und das Ziel von Design Thinking. Der **Design Thinking Prozess**: verstehen, beobachten, Sichtweisen definieren, Ideen generieren, Prototypen generieren und Präsentieren und Feedback wurden dargestellt.

Mit Hilfe von Arbeitsblättern in der Gruppenarbeit durchleuchteten die Mitarbeiter mit der „**Design Challenge**“ und der „**Empathy Map**“ ihre Zielgruppen und definierten die Sichtweise. Mit Hilfe modernster Präsentationsmittel wie z.B. **Slicky Notes** und einem agilen Trainerset, welche allesamt aus dem

Sortiment des Hauses entnommen und in der Praxis nun getestet wurden, wurden Ideen gesammelt und einfach mal „**out of the box**“ gedacht. Manch eine Idee war cool und machbar, manchmal waren die Ideen zwar cool, aber nicht machbar.

Durch **Prototyping** wurde ein Teil der Ideen in ein einfaches Modell umgesetzt, durch welches die Idee erfahrbar gemacht wurde. Am Ende wurden die Ideen mit einem Feedback versehen und natürlich mit einem Protokoll für die Zukunft fixiert. Herr Hatz: „Ich bin erstaunt, wieviele außergewöhnliche und sogar umsetzbare Ideen wir generiert haben, indem wir uns stärker in unsere Zielgruppenwünsche hineinversetzt haben.“

Frau Calmbach-Hatz: „Es war mir wichtig, bei all den baulichen Maßnahmen und Veränderungen, die wir in den kommenden Jahren vorhaben, unsere Mitarbeiter mitzunehmen und ihre Ideen aufzunehmen. Ich bin stolz auf unser innovatives Team.“

GLOSSAR

BERATERSPRECH AUS DER AGILEN WELT

SCRUM

Scrum ist ein Framework, welches in vielen Unternehmen mit komplexen Herausforderungen, vor allem in der IT angewendet wird. Sie ermöglicht flexibles, selbstbestimmtes Arbeiten ohne Hierarchien. Aufgaben, wie die Entwicklung eines Programmes oder die Behebung diverser Bugs, werden in **Sprints** unterteilt. Diese Sprints sind für gewöhnlich zwei bis vier Wochen lang. Am Ende des Sprints müssen die Aufgaben erledigt sein – es ist dem Team überlassen, wie es das schafft.

Im Scrum gibt es drei Rollen (keine hierarchische Anordnung):

- **Product Owner:** organisiert die Aufgaben, stellt fachliche Anforderungen und priorisiert sie
- **Scrum Master / Agile Coach:** managt den Prozess, sorgt für einen reibungslosen Ablauf, schaut, ob Regeln eingehalten werden
- **Entwicklungsteam:** entwickelt das Produkt

Der Scrum Master hilft unter anderem dem Entwicklerteam dabei, sich selbst zu organisieren. Er ist Ansprechpartner bei Problemen, sowohl zwischenmenschlich, als auch organisatorisch und unterstützt auch beim Organisieren und der Vorbereitung von Meetings. Und der Scrum Master hilft dem Unternehmen dabei, die agilen Arbeitsprozesse zu verstehen. Beim Prozess geht es darum, ob die Meetings nach den Scrum-Regeln ablaufen, was zum Beispiel die Inhalte und die Dauer von Meetings angeht. **Übrigens: Fast alle Context-Teammitglieder sind bereits ausgebildete Scrum Master und ausgebildete Trainer in Design Thinking.**

Viele Beratungsanliegen lassen sich auch im Mix von Online und Präsenz beraten. Sparen Sie Reisezeit, untermauern Sie Beratungs-Prozesse durch kleine webbasierte Einheiten, informieren Sie Teilnehmerkreise durch Webinare. Wir kreieren Ihren idealen Prozess aus der Methodenvielfalt, die Sie schnell und nachhaltig ans Ziel führt.

NEW WORK

New Work ist ein englischer Begriff, den der australisch-amerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann entwickelte und in der deutschen Übersetzung „Neue Arbeit“ bedeutet. Die Bezeichnung Neue Arbeit ergibt sich aus der heutigen Konsequenz der Globalisierung und Digitalisierung und welche Auswirkungen diese Konsequenzen auf die Arbeitswelt haben. Homeoffice, keine festen Arbeitsplätze, Videokonferenzen weltweit und andere Technologien ermöglichen eine neue Art der Zusammenarbeit rund um den Globus. Lestipp dazu: Reinventing Organizations von Frederic Laloux

CHANGE GEDICHT WO KÄMEN WIR HIN
VON KURT MARTI WENN ALLE SAGTEN
 WO KÄMEN WIR HIN
 UND KEINER GINGE SCHAUEN
 WOHIN WIR KÄMEN
 WENN WIR GINGEN

